

# 社会的責任と企業経営

桜井 克彦

## 目 次

### 第1節 序

### 第2節 責任概念の動向と責任実践の必然性

#### (i) 責任概念の動向

#### (ii) 責任実践の不可避性

### 第3節 責任指向の企業経営

#### (i) 責任指向の企業経営と論者の見解

#### (ii) 総合的接近の必要性

### 第4節 企業業績の評価と社会的アセスメント・システム

## 第1節 序

現代の企業は社会との相互作用のうちに存在しており、その社会的責任への対応を不可避としている。かかる社会的責任はしばしば社会的レスポンス・ビジネスもしくは社会的レスポンスと呼ばれるとともに、社会的責任の主要領域の一つにいわゆる社会問題への対応の責任が登場するに到っている。企業はその責任の引き受けには限度が存在することを認識せねばならぬとともに、拡大し複雑化する社会的責任の存在を認識し企業への社会の期待に適切にレスポンスしていくことに努めねばならない。

ところで企業がその社会的責任に関して社会に適切にレスポンスしうするためには、その経営活動のすべてにおいて社会的責任を意識し社会的責任に対応することが必要である。社会的責任の把握、経営理念・経営行動基準・経営目標・経営方針への社会的責任の織り込み、社会的責任への対応の見地からの経営組織の整備、社会的責任の実践へと向けての組織のひとびとの動機づけ、社会的責任に関する経営業績の測定・評価といったことがなされねばならない。近年、多くの論者が企業による社会的責任実践の実現のための経

営の方策について論じているが、かれらの所説は上記のような社会的責任指向の企業経営の枠組みの中で検討され整理されねばならないであろう。

なお、社会的責任指向の企業経営における主要な要素の一つは社会的責任業績の測定と評価であるが、いわゆる社会監査と並んで社会的アセスメント・システムはこの問題への接近のための手掛りを提供するであろう。

本稿では、諸論者の所説を追いつつ、以上のようなことからについて、簡単に眺めることにしたい。

## 第2節 責任概念の動向と責任実践の必然性

### (i) 責任概念の動向

企業ないし経営者の社会的責任はその概念規定に関して、また責任の具体的内容に関して論者間でさまざまな見解が存在するが、かかる責任は一言でいえば、企業内外の利害関係集団の期待ないし要請に応えるという企業もしくはその主体としての経営者の責任、すなわち企業の対環境責任ないし対環境主体責任を意味すると思われる。ところで、そのような社会的責任の概念をめぐる近年の動向として、社会的責任なる名称に代わるに社会的レスポンス性を以てする傾向、ならびに責任の具体的内容としていわゆる社会問題への対応の責任を強調する傾向を指摘することができるのであり、本節のはじめにこの点について簡単に触れることにする。

まず、社会的責任なる呼び方に代えて社会的レスポンスネスもしくは社会的レスポンスなる用語を用いる傾向が近年論者のうちに出現しつつある。例えばデイヴィスらはその著「企業と社会」の第三版<sup>1)</sup>までは社会的責任なる語を用いているが、1980年の第四版<sup>2)</sup>では社会的レスポンスネスなる語を用いている。また、スターディヴァントは社会的責任なる語も用いるものの社会的レスポンスネスなる語を主として用いている<sup>3)</sup>。

もっとも、社会的責任と社会的レスポンスネスとの間の用法の違いはさしてないようにみえるのであって、例えばデイヴィスらはその著「企業と社会」の第三版の中で、社会的責任とはなにかに関して概ねつぎのように説明する。

社会的責任は、公益に関心をもつ。社会的責任は、自己の利益と並んで社会全体の福祉を保護し改善するところの行為を行うという意味決定者の義務である。社会的責任の本質は、個人の行動が他者の利害に影響するかもしれないときに行動の結果に関心をもつことから生ずる。社会的責任は、個人の見解を社会システムへと広げるのである。ひとびとがシステム全体の見地から考えるならば、かれらの行動が特定組織のためのものであるときでさえ、かれらは社会の価値をその行動の中に織り込み始めるのであって、これが社会的責任のエッセンスである、と<sup>4)</sup>。

第三版のあと5年を経て出版された第四版で、社会的レスポンシブネスとはなにかについて、ディヴィスらはつぎのようにいう。

すなわち、社会的にレスポンシブな組織は、公益に関心をもつ。それは、自己の利益と並んで社会の福祉を保護し改善するところの行動を追求する。それは生活のより良き質を作りあげ、かくして組織の行動を社会の欲求と調和させんとする。社会的レスポンシブネスの本質は、組織の行動が他者の利害に影響する場合にそれは行動の結果に関心をもつということである。従って社会的レスポンシブネスは個人の見解を社会システム全体へと広げるのである。もしひとびとがシステム全体の見地から考えるならば、かれらの行動が特定の組織のためのものであるときでさえ、かれらは社会の価値をその行動の中に織り込み始めるのであって、これが社会的にレスポンシブな行動のエッセンスである、と<sup>5)</sup>。

このように社会的責任と社会的レスポンシブネスはほぼ同義に用いられているとみてよく、その限りでは今後とも社会的責任なる語が用いられてよいであろう。ただ、レスポンシブネスなる語が用いられる傾向にあることは、企業が社会から履行を要請される責任が一面では企業の社会への影響力ないし権力から生じているということに加えて、他面では責任が社会の問題への解決に対し企業がもつ可能性と資源に基づいて、換言すると企業の能力に対する社会の期待に基づいて生じているということと、そして企業が存続していくためには社会のそのような期待にレスポンスせねばならないということと関係があるように考えられる。また、責任という道義的あるいは倫理的色

形をもつ用語よりも、社会の期待への応答を指すレスポンシブネスもしくはレスポンスの方が企業経営者になじみやすいということとも関係があるかもしれない。いずれにしても、企業の社会的責任を企業がその存続のために対応せざるをえないところの社会の期待として理解するならば、社会的責任に代えて社会的レスポンシブネスなる語を用いることも、情況によっては適切であるといえよう。

つぎに、責任の内容として社会問題への対応が強調される傾向についてである。企業の社会的責任のうちには政府、地域社会、一般公共等といったグループへの責任が含まれるのであるが、近年いわゆる社会問題への対応の必要性が社会的責任の主要な内容として論者の間でとり上げられる傾向にある。

この点について、スタイナーはいう。デイヴィス<sup>6)</sup>は、社会的責任は「少くとも部分的には企業の直接的な経済的もしくは技術的な関心を超えた理由でなされる事業家の決定と行為」を指すとみる。また、ボーエン<sup>7)</sup>は、「社会の目的と価値の見地から望ましいような政策、決定、もしくは行為を行う」という義務を挙げ、アンドリュース<sup>8)</sup>は、社会的責任とは社会の福祉への関心を意味するという。基本的にはこれらの定義は、その目的の一つもしくはそれ以上を社会が達成することをおる程度助けるところの、企業によってとられる行為が社会的に責任ある行為であると述べるのである<sup>9)</sup>。むしろ社会的責任については、神学的<sup>10)</sup>、社会学的<sup>11)</sup>、美学的<sup>12)</sup>、等さまざまな定義も存在するとともに、大部分の事業家は社会的責任なる語よりも、社会的関心、社会的プログラム、社会的挑戦、社会的コミットメント、もしくは公共問題への関心のような語を好むのである<sup>13)</sup>、と。

たしかに企業の社会的責任は、所有者、従業員、消費者、取引先、等といった比較的に企業と密着したグループに対する責任を含むのみならず、一般公共、等への責任を含んでいる。そして、インフレ、福祉、犯罪、都市再開発、等の社会問題が社会で重要となるにつれて問題解決の担い手として企業への社会の期待が高まるに伴い、企業は社会問題への対応をその社会的責任として要請されるに到っている。この限りでは、社会問題への対応を責任の

主要領域の一つとして強調することは、傾向として当然であるとともに適切でもある。

しかしながら、企業はその影響の及ぶ範囲において責任があること、また企業の資源には限りがあることを考えるとき、対公共責任あるいは社会問題対応への責任を過度に強調することには論理的にも経営実践的にも問題が存在するであろう。例えば米国の場合、1971年には主要な会社の経営者は、インフレや貧困を含めて企業は社会問題の解決に卒先してあたるべきことを主張し、多くの会社が都市のゲットーの再建や、都市失業者の訓練と雇用のためのプログラムに着手したのであるが、しかしながらまもなくより理性的な主張が論者の間で聞かれるようになった。例えばチェンバレン<sup>14)</sup>は社会問題解決への会社の能力には限界が存在することを指摘し、ドラッカー<sup>15)</sup>もかかる限界が企業の経済的現実（経済力）、能力の限界、正当な権限の三点から課されることを指摘しているのである<sup>16)</sup>。

社会問題が責任領域としてとり上げられるにあたっては、責任のそのような限界もまた忘れられてはならないであろう。

## (ii) 責任実践の不可避性

現代の企業はさまざまな責任に直面するが、長期的にみると企業はかかる責任の実践を不可避とされているといわねばならない。責任実践のこの不可避性、必然性はディヴィスらの提唱する責任と権力の照応の法則のうちに明らかである。

すなわち、ディヴィスらは社会的責任は社会的権力に伴うと述べたあと、責任鉄則と権力・責任均衡の法則とを提示している<sup>17)</sup>。

まず責任鉄則についていえば、社会的責任の回避は社会的責任の徐々の腐食へと導くのであって、これが責任鉄則である。すなわち、「長期的には、社会が責任あると考える仕方では権力を行使しないものは、権力を失う傾向にある」というものである。代数的に言えば法則は、長期にわたって

$$\frac{\text{権 力}}{\text{責 任}} > 1$$

であるときには、諸力が最終的には生じて、

$$\frac{\text{権 力}}{\text{責 任}} = 1$$

に近づくまで権力を減少せしめるであろうと述べる。

人間の諸制度への法則の妥当性は歴史が証明するとともに、企業に関していえば責任鉄則は、企業の正当性は長期的には社会のニーズの変化へのその応答能力に依存することを示唆するのであって、社会システムは企業の長期的行動への一種の市民主権を維持するのである<sup>18)</sup>。

つぎに、権力・責任均衡の法則についていえば、責任鉄則は権力と責任に関するより一般的な法則の特殊な適用である。かかる一般的な法則が権力・責任均衡の法則であって、それは権力と責任が相互にかなり均衡を欠いているときにはいつでも、長期的な諸力が両者をより均衡へと導くべく生ずるであろうと述べる。表Iに示されるように均衡への諸力は多様な仕方で作

表I 権力と責任が相互にバランスを欠いているときに、  
均衡回復へと変化が生ずる仕方<sup>19)</sup>

権力と責任のバランス	変 化 の 方 向
$\frac{\text{権 力}}{\text{責 任}} > 1$	1. 権力の喪失 2. 責任ある行動の増大 3. 両者の結合
$\frac{\text{権 力}}{\text{責 任}} < 1$	1. より多くの権力の追求 2. 幾らかの責任の喪失 3. 両者の結合

しよう。もし権力が責任より大であるならば、組織は権力を失うかもしれない、あるいは責任ある行動を増大せしめるかもしれない、あるいは両者をとるかもしれない。もし責任が権力より大であるならば、組織は権力を追求するかもしれない、あるいは幾らかの責任を失うかもしれない、あるいは両者をとるかもしれない。重要な点は、より良いバランスを回復せしめるべく諸力が生ずるということである<sup>20)</sup>。

権力と責任の照応に関する上述のディヴィスらの法則の中心をなす概念は、権力と責任の照応性およびかかる照応の必然性ということである。かれ

らの法則は、それが歴史法則ないし長期的法則として示されるに止まるという点でやや説得力を欠くように思われる。しかしながら現代の固定化し長期化した企業に対してかれらの法則が全体として妥当性をもつことは否定しないであろう。現代の企業は責任と権力の照応に関する上述のディヴィスらの法則によって、社会的責任の受け入れと実践を不可避たらしめられているのである。

## 注

- 1) Keith Davis and Robert L. Blomstrom, *Business and Society: Environment and Responsibility*, Third Edition, 1975.
- 2) Keith Davis, William C. Frederick and Robert L. Blomstrom, *Business and Society: Concepts and Policy Issues*, Fourth Edition, 1980.
- 3) Frederick D. Sturdivant, *Business and Society: A Managerial Approach*, Revised Edition, 1981.
- 4) K. Davis and R. L. Blomstrom, *op. cit.*, pp.39~40.
- 5) K. Davis et al., pp. 44~5.
- 6) K. Davis, "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?", *California Management Review*, Spring, 1960, p. 70.
- 7) Howard R. Bowen, *Social Responsibilities of Businessman*, 1953, p. 6.
- 8) Kenneth R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, 1971, p. 120.
- 9) George A. Steiner, *Business and Society*, Second Edition, 1975, p. 155.
- 10) Raymond Baumhart, "How Ethical are Businessmen?", *Harvard Business Review*, July-August, 1961; Theodore, S. J. Purcell, "Work Psychology and Business Values: A Triad Theory of Work Motivation", *Personnel Psychology*, Autumn, 1967.
- 11) Daniel Bell, "The Corporation and Society in the 1970's", *The Public Interest*, Summer 1971.

- 12) Richard Eells, "Business for Sale : The Case for Corporate Support of the Arts", in Ivar Berg ed., *The Business of America*, 1968.
- 13) G. A. Steiner, *op. cit.*, p. 159.
- 14) Neil W. Chamberlain, *The Limits of Corporate Responsibility*, 1973, p. 2J2.
- 15) Peter F. Drucker, *Management : Tasks, Responsibilities, Practices*, 1974, p. 345 ff..
- 16) F. D. Sturdivant, *op. cit.*, p. 8.
- 17) K. Davis et al., *op. cit.*, p. 50 ff..
- 18) *Ibid.*, pp. 51~2.
- 19) *Ibid.*, p. 53.
- 20) *Ibid.*, pp. 52~3.

### 第3節 責任指向の企業経営

#### (i) 責任指向の企業経営と論者の見解

前節で触れたように現代の企業はその社会的責任への対応を回避しえず、責任は不可避的・必然的責任として存在する。このことは企業の主体としての経営者に社会的責任指向の企業経営を行うことを要請する。かかる企業経営は小手先の企業経営において責任をとり上げるものであってはならず、企業の経営活動の全体に責任を織り込むものでなければならないと思われる。本節では責任指向の企業経営について論じている諸論者の所説の一端を眺めつつ、社会的に責任ある企業経営の具体的内容への手掛りを得ることにしたい。

さて、多くの論者が責任指向の企業経営の必要性を指摘するが、かかる経営の内容を述べている論者は比較的少ないといってよい。ここでは、そのような比較的少数の論者のうちからスタイナー、ディヴィスら、およびスターディヴェントをとり上げ、その所説を眺めることにする。

#### (a) スタイナーの所説

スタイナーは、トップの社会政策が形成されたならば、その遂行が企業内



での日常的な意思決定の一部となること（意思決定プロセスのうちに社会活動を制度化すること）が望ましいとみるとともに、現実にはこのことは必ずしも容易ではないとする。

つまり、かれによると、社会活動プログラムには、第一に法や契約に基づいて追求されるそれ、第二に企業のトップがその遂行を自発的に決めるそれ、第三に管理者が社会的観点をもち自発的に遂行するその三種が存在するが、第一のプログラムの場合、政策、計画、手続、統制機構、インセンティブが欠如するならば社会的プログラムは管理者側の無視によって企業の意思決定に織り込まれない。第二の場合も、その遂行の手続や報酬・処罰が伴わねばトップによる単なる政策宣言に終ることになる（とりわけ企業の社会的目標と管理者の個人的な経済的目標が対立の場合）とともに、第三の場合も、管理者側のやる気が存在しないならば実践されないのであって、かくして企業における社会的プログラムの実践は盛んではないのである。

すなわち、会社システムでのトップ・マネジメントの権力は限られており、かれはシステムに容易に変化を導入しえない。例えば会社のインセンティブとコントロールのシステムは一般に利潤中心であり、かかるシステムに社会的プログラム関連の新しい目標と価値を投入することは困難な活動である。現代の分権化した企業にあっては企業のトップは部門を利潤の見地から評価するとともに、部門のトップは干渉を受けず独自に政策等を展開するのであって、部門管理者は社会的プログラムを遂行しそうにないのである<sup>1)</sup>。

スタイナーはこれが自発的な社会活動を意思決定プロセスに織り込むことについての現実であるとみるが、かれは社会的政策の遂行のためにとられている、もしくはとられるべき諸方法についてはつぎのようにいう。すなわち、社会的プログラムをトップによる関心事から制度化へと移行せしめるための方法として以下のものが存在するとされる<sup>2)</sup>。

1. 道徳的説得。これはトップ・マネジメントからのメモやスピーチの形でトップが模範、説得、奨励によって管理者と従業員を社会的活動へと誘うことである。短期の投資利益率によって業績を測定される管理者はかかる説得に従わないのであり、この方法は十分な結果を生まない。

2. 強制。トプッによる、遂行の強制である。適切な政策、手続、統制、報酬・処罰が必要である一方、管理者の利己と一致しないことを強制する場合には大きな緊張が会社に生じよう。

3. 取締役会の利用。社会的観点をもつ取締役を取締役に置くことが考えられる。多くの会社が取締役会委員会を創設しており、例えばゼネラル・モーターズは社会的プログラムに関して経営者に勧告を行うところの公共政策委員会（5名の外部取締役によって構成）を設けている。

4 トップ・レベルのオフィサー、スタッフ、および委員会。社会的プログラム立案のための責任をトップ・レベルのオフィサー、スタッフ、委員会に付与する企業は多い。例えばバンク・オブ・アメリカは、マイノリティの住宅問題、マイノリティの職と教育、環境問題、等の四種の社会問題への銀行による集中の必要性を勧告するところの、上級オフィサーの委員会を有している。

5. 目標による管理。例えば、南カリフォルニア・エジソン社の場合、プログラムの領域が同定されたならば目標管理プログラムが展開されるのであって、そこではポリシーとプログラムの遂行の責任が特定の部門、管理者、個人に割当てられる。

以上、スタイナーは、社会的プログラムをトップの関心事から制度化へと向わしめるための方法について述べているが、これらに関連してかれはまた、報酬と業績判定のシステムについて、ならびにコストの交渉について述べている<sup>3)</sup>。すなわち、報酬と業績判定のシステムに関しては、低レベルの管理者を社会的プログラムに責任あらしめんとするならば、またかれらの計画活動と意思決定に社会的観点を投入せしめんとするならば、経済的基準以外の見地からもその努力が測定されるべきであるとされる。また、コストの交渉に関しては、管理者は利益を挙げることにのみ責任を負わされる場合、社会的責任プログラムの遂行を躊躇するのであって、管理者の金銭目標とトップの社会的目標とのコンフリクトの回避の一方方法はコストを交渉することであるとされる（例えば、トップはマイノリティの管理者の比率の増大を願うかもしれないが、このことは部門の訓練経費の増大をもたらすかもしれな

い。この場合、部門管理者に訓練経費を負担させないならば、かれはトップの政策をより受け入れることになるであろう)。

ところでスタイナーはまた、幾つかの会社でとられている他の方法とは、社会的プログラム関連活動のためのガイドとして、以下のような総合的政策を展開することであるとする。すなわち、社会的観点を会社に制度化するための総合的アプローチとして、つぎの政策が示唆される<sup>4)</sup>。

1. その社会的責任について注意深く考える。
2. 企業寄付についての税控除関係法を十分に利用する。
3. 企業の財務状態を危くしないなら、その業務活動に伴う社会的コストを負担する。
4. 限定された目的に活動プログラムを集中する。
5. 企業機能に関連する領域に活動プログラムを集中する。本拠地に近い活動プログラムから着手する。最も喫緊の領域にまず対処する。
6. 個人としての従業員の活動を容易ならしめる。
7. 社会の利益と利潤とを同時にもたらすような製品・サービスの機会を探究する。
8. 利潤を犠牲にすることなく社会的責任の名の下に行動する。
9. 社会的にレスポンスな活動を継続的に行う。
10. 着手の前にニーズ、会社の貢献、含まれるリスク、ありうるベネフィットを深意深く眺める。

加えてスタイナーは、ポリシーは行動へと導くのであって、会社がとうとう考えるかもしれない幾つかの特定の行動として以下のものを示している<sup>5)</sup>。

1. 社会的責任を定義するための責任を社内で確立する。
2. 特定の社会的責任に関して会社の目的を定義し、その達成のための戦略と計画を設定する。
3. 慈善的寄付のためのポリシーと手続を確立する。
4. 個人による社会的責任を奨励するポリシーと計画を設定する。
5. 社会目的と経済的目的の双方の見地から管理者が目標を設定するよ

う、測定と報酬のシステムを修正する。

6. 社会的責任領域の意思決定の改善に奉仕する等の効果をもつようなコスト・ベネフィット分析を展開する。

7. 社会監査を準備する。

そしてスタイナーは、その結論的コメントとして、多くの会社が進行中の社会的プログラムに関する対外的ならびに対内的な報告を、すなわち社会監査を準備していること、かかる社会監査は社会的プログラムをオペレーショナルならしめるための、ならびに会社が行っていることの報告のための主要な管理用具であることを指摘するのである<sup>6)</sup>。

(b) デイヴィスらの所説

デイヴィスらは社会的レスポンスネスをオペレーショナルならしめることについて論じており、企業が社会的レスポンスを改善せんとするならばいかなる戦略とポリシーが必要であり、またトップ・マネジメントやスタッフ専門家らはいかなる役割を果たすべきかについて以下のように述べる。

さて、デイヴィスらはまず、システム思考を用いることの重要性を説く。すなわち、システムの枠組は、企業リーダーがそのより広い社会経済的役割を理解することを助けるのに有用である。企業リーダーは、企業を経済的領域の中に孤立させえないことを知り始めつつあり、健全な社会が健全な企業のために必要であることを悟っているのである。システムの洞察はまた、企業活動が及ぼす社会的影響を企業リーダーが知ることを助ける。更にシステム思考は、企業が本質的に投資家、従業員、顧客、パブリックの間の連合体もしくはパートナーシップであることを企業リーダーが知ることを助けるのであって、これらのパートナーが企業に付与する役割とは、連合体のすべてのメンバーが報酬対資源モデルの形でベネフィットを得るよう資源を加工することである<sup>7)</sup>。

つぎにデイヴィスらは、社会的レスポンスの領域を決定することの必要を指摘する。社会的ニーズへの企業のレスポンスは、どんな項目がその活動と資源に関連を有しているかに部分的に依存するとされるのであり、社会的レスポンスの適切な領域の選択に際しては、以下のガイドラインが助けになる

とされる。その第一は、企業は社会的優先順位の見地から応答することを要するというものである。すべてのニーズに一度には対応しえず順位づけが必要となるとともに、政府は企業がなにを行うべきかを知りうるよう順位づけに主役を演ずる。第二は、社会領域と企業活動の結びつきの程度である。企業活動が直接に影響を及ぼす分野に関して企業は、責任を負うことを要請される。第三は、企業は特別の能力と関心をもつ領域で活動するときに最も成功の可能性が高いというものである。例えば、金融・保険・不動産に関する企業は都市更新問題等に専門化する傾向にある。第四は、社会的業績のための企業努力はその経済的業績を破壊するような種類のものであってはならないというものである<sup>8)</sup>。

更にデイヴィスらは、社会的レスポンスは基本的戦略を要請するとして、社会的レスポンスのための戦略を示している。かかる戦略の一つは、引籠もり (withdrawal) であって、それは自分のからに閉じ籠もり、社会とのインターフェイスを減少せしめ、自身のビジネスを気にかけることである。第二は、パブリシティ・キャンペーンである。それは危機の際に用いられてきた救急手段であって、そこでは社会的分野でのその業績の宣伝がなされるものの実践の変更はみられない。第三は、法律的方法である。そこでは変化から自身を守るために法への依存が行われるが、法の要求する最小限が実践されるに過ぎない。第四は、交渉である。そこでは圧力団体との協定がみられるとともに、解決案は絶えず変化する一方、それは双方の関係者を満足させるものではないかもしれない。交渉は、強者が勝つという状況へと長期的には導くために、望ましいトータルな解決策ではない。第五は、問題解決である。そこでは企業は社会と企業の価値とニーズを調べ、建設的方法でそれらを調和させんとするのであって、すべての関係者の利害を考慮しつつ社会進歩のための最適方法の発見への努力がなされる。

これらの戦略のうち、問題解決的戦略は、とりわけもし長期的ならびにシステムの観点がとられるなら理想的な戦略である。多元主義の機構は、企業がまた幾らかの交渉戦略をとることを要請する。パブリシティ・キャンペーンと法的アプローチは、最小限度に用いられよう。引籠もり戦略は、企業の

ような主要な制度にとっては不適切なレスポンスである<sup>9)</sup>。

ところでデイヴィスらは、適切なレスポンスがなされるためには、取締役会とトップ・マネジメント、スタッフ、業務部門の夫々の役割もまた重要であるとする。

まず、取締役会とトップ・マネジメントの役割についていえば、表Ⅱに示されるように、会社による適切なレスポンスは取締役会とトップ・マネジメントに始まる。第一に、取締役会は企業の基本的な社会的戦略を決めトップ・マネジメントはそれを遂行するのであって、両者が最初から協同することが重要である。この場合、経営者は取締役会との協同に際しては、社会についてより理解しうるために環境とのそのインターフェイスとの改善を、すなわち社会的インプットないし豊富で正確な情報を得ることを不可欠とする。第二に、社会的活動のための理念が展開されねばならない。取締役会とトッ

表Ⅱ 経営管理者グループが必要とする、会社の社会的業績のための行動<sup>10)</sup>

組織グループ	必 要 な 行 動
取締役会およびトップ・マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境とのインターフェイスの改善、ならびに環境からの社会的インプットの改善</li> <li>・社会的な理念、目的、戦略の展開</li> <li>・社会的活動のためのポリシーの展開と伝達</li> <li>・公共問題部門のような、必要なスタッフ組織の確立</li> <li>・社会的活動への資源の割当</li> <li>・社会的業績に報酬を与えるよう報酬システムの修正</li> <li>・会社の社会的業績の評価</li> </ul>
スタッフ組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>・より良い社会的インプットを求めての環境探査</li> <li>・社会的ポリシーの領域での、経営者への助言</li> <li>・組織における社会的業績の監視</li> <li>・社会的なポリシーと業績の領域で変化機因として行動</li> <li>・経営者と会社の社会的業績に対する適切な評価システムの展開と維持</li> </ul>
業務部門	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境との業務的なインターフェイスの維持</li> <li>・社会的理念とポリシーにかなうよう業務的手段の修正</li> <li>・従業員への社会的ポリシーの伝達およびかれらの業績の監視</li> <li>・社会的業績への資源配分</li> <li>・結果を評価し経営者に報告</li> </ul>

プ・マネジメントは、社会的活動のための組織の理念、目的（Commitment）、戦略を合同で展開する。理念形成における中心的問題は、社会的かかわり合いが企業にとり末梢的なものたるべきか、もしくは企業活動の統合的部分たるべきかという問題である。現代の傾向は、より社会的なかわり合いを企業にとらせる方向にあり、企業は社会的なかわり合いの回避と社会的目標のみへの専念との中間をとることを必要とする。第三に、社会的ポリシーの遂行が問題となる。理念が採択されたならば経営者は、適切なポリシー、資源、および組織によってそれを履行することを必要とする。この場合、ポリシーの伝達の困難性が、また、業務的問題の圧力でポリシーが無視される傾向にあることが注意されねばならない。なお、取締役会のみならずトップ・マネジメントは、社会的なかわり合いの履行に際して自身を導くための社会的ポリシー委員会をしばしば用いるのであって、例えばバンク・オブ・アメリカの経営者社会的ポリシー委員会は上級管理者、部長、コントローラー等により構成され、社会的ポリシーの展開・遂行・調整を担当する<sup>11)</sup>。

つぎにスタッフの役割についていえば、第一に、スタッフ部門の支援活動の一つはより良い環境探査によって社会的インプットを改善することである。探査は社会の部分および全体の理解に関連しており、現在および将来の問題を把握する。第二に、スタッフ活動には二種のものが存在する。一つは、人事やPRのような伝統的なスタッフ部門の仕事で代表されるそれであって、例えば人事部門は公正な雇用計画にかかわりあうとともに、かかる活動は社会問題への企業のトータルなかわりあいの重要な部分である。他は企業の社会的なかわりあいの全領域を監視し調整するための部門であって、かかる部門はしばしば公共問題部門と呼ばれる。第三に、評価システムの展開が存在するのであって、スタッフの主要職務の一つは業務部門が社会的業績目標をいかにうまく達成しているかを評価するための効果的なシステムを展開することである。そのような評価プログラムは、しばしば社会監査と呼ばれる<sup>12)</sup>。

業務部門の役割についていえば、第一に、業務部門は新しいプログラムに従ってその伝統的活動を修正することに抵抗を示すために、経営者は部門が

システムの見解と長期的見解をとることを助けるという付加的な仕事に直面する。第二に、社会的ポリシーを遂行する業務管理者がその業績に対して報酬を受けるよう適切な報酬システムが存在することが不可欠である<sup>13)</sup>。

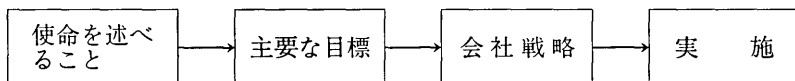
### (c) スターディヴェントの所説

スターディヴェントは、「戦略的経営と社会的レスポンス」のタイトルの下に、戦略的計画設定と組織について、ならびに会社のレスポンスの管理について論じている。ここでは戦略的計画設定と組織についてのかれの所説を追うことにする。

さてかれは、良く経営される会社はその行動を導く戦略的計画と創造的にして反応的な組織とをもつとして、まず戦略的計画の設定と社会的レスポンスに関して以下のように論ずる<sup>14)</sup>。

すなわち、まず社会的レスポンスが会社の戦略的計画と組織デザインのインテグラルな部分たることが不可欠である。計画化の目的は会社とその環境の間に最適な適合性を達成することであるが、会社とその環境の間の戦略的適合性の達成は組織の使命の定義、その主要目的の同定、目的達成のための戦略の案出、および戦略の遂行、といったことについての経営者の能力に大きく依存するのであって、図Ⅰは組織の使命の定義にはじまる上記のプロセスを示している。かかるプロセスについて説明するならば、つぎのようである。

図Ⅰ 戦略的経営のプロセス<sup>15)</sup>



#### (1) 使命を述べること

会社の使命もしくは目的を述べるにあたってはその経営者は、会社の製品や市場領域を定義することを必要とするのみならず、その人々に方向感と目的感を提供することを必要とする。会社が良き会社市民へのそのコミットメントおよびその利害関係者への責任を定義しうるのは、使命の表明のこの局面においてである。



## (2) 主要な目標

組織は目標の階層をもつ。最も広い範囲の組織活動をカバーし資源の最大のコミットメントを要請するような目標が、戦略的目標である。会社の社会的レスポンスに関する諸目標は、明確に規定されねばならず、可能なら定量化されねばならない。

## (3) 会社の戦略

使命と目標が明らかにされたならば、問題はいかにしてそれを達成するかである。“いかに”は、目標達成の方法の選択を含む。大部分の戦略が社会的影響を有することに、留意せねばならない。例えば、魅力的な職場をもたらす労働回転率を引き下げのための郊外への本社移転は、市当局とその住民に影響を及ぼす。

## (4) 実 施

政策の決定と政策の効果的にして効率的な遂行とは別であって<sup>16)</sup>、目標に対して業績を追跡する情報システム、インセンティブ・プラン、職務記述、人事考課制度、等が必要となるのであるが、効果的实施は社会的レスポンスの領域でも重要な問題である。この点に関連してアッカーマン<sup>17)</sup>は、社会的レスポンスの実施の面で企業は三つの局面を経過することを指摘する。第一の局面は、トップのみが関心を示す段階であって、ポリシーの範囲は限定され、業務担当管理者にポリシーは殆んど影響をもたない。第二の局面は、消費者問題担当副社長のようなスタッフ専門家の登場である。しかしながらかれは、問題への対応のために業務活動レベルに根本的变化をもたらさんとするならば無視され抵抗を受ける。第三の局面は、社会的レスポンスへの組織の十分なコミットメントであって、ミドル・マネジメント・レベルが実施にコミットするのである。

つぎにスターディヴァントは、社会的レスポンスのための組織化については、第一に、社会的レスポンスの領域で会社政策を実施するにあたっての主要な問題の一つは、組織のどこに責任をもたせるかであり、トップ・マネジメント、スタッフ、業務担当管理者の三者に責任が適切に配分されることが望ましいこと、第二に、企業規模の増大に伴い責任担当の専門

スタッフ、ラインとスタッフのタスク・フォース、取締役会レベルの恒久的委員会、等が形成されること、第三に、社会的責任をトップ・マネジメントの機能とすることは社会的責任活動の重要性を社内のひとびとに示すことになること、等を指摘する<sup>18)</sup>。

なお、スターディヴァントは社会的責任部門の創設自体では社会的レスポンスビネスの戦略もしくは方法が提供されるものではなく、されば社会的責任は管理されるべきである<sup>19)</sup>として、社会的レスポンスビネスの管理のための方法としての社会監査、および社会監査に代りうるものとしての社会的アセスメント・システムについても論じている<sup>20)</sup>。

#### (ii) 総合的接近の必要性

スタイナーその他の論者の所説のあらましは、以上の如くである。スタイナーにあっては、企業において社会的責任が実践に移され難いことが指摘されたあと、責任実践のためには経営組織の改革、報酬システム等の改善が必要であることが述べられ、ついで経営者が行動にあたり依るべきポリシーないしガイドラインが示される。デイヴィスらにあっては、システム思考の重要性が述べられたあと、社会的レスポンスの領域の決定のためのガイドラインと社会的レスポンスのためにとらべき戦略とが示されており、また、トップ・マネジメント、スタッフ部門、およびライン部門が担うべき役割が論じられている。なお、デイヴィスらにあってはスタイナーの場合と同様に、社会的責任に関する企業業績の測定と報告のための社会監査の意義が強調されている。更にスターディヴァントにあっては、社会的レスポンスビネスを目的と戦略の設定および戦略の実施といった戦略的経営の諸プロセスに織り込むことの重要性が示されるとともに、社会的レスポンスビネスのための組織化についても述べられている。また、社会的レスポンスビネスに関する企業業績を測定し評価し、以って経営活動の統制と計画化に寄与せんとするところの社会的アセスメント・システムの意義が強調されるのである。

かれらの所説は相互にかなりの共通点を有するが、全般的にみて所説の夫々はその内容に関して必ずしも網羅的でないし体系的でもないように思われる。しかしながらかれらの所説を総合するとき、社会的責任が企業において

実践に移されるにはなにが必要であるのか、社会的責任指向の企業経営とはなにかといったことに対する回答への有力な手掛りが得られるとってよい。諸論者の説でとり上げられたところの、経営行動基準、経営組織の整備、ひとびとの動機づけ、経営戦略活動のプロセス、あるいは結果の測定と報告のための手法としての社会監査、等は社会的責任指向の企業経営を論ずるにあたって言及されねばならないのである。

すなわち、社会的責任指向の企業経営とは経営活動のプロセス全体に社会的責任を織り込むことであって、具体的にいえば、企業と環境についての状況把握、経営政策の策定（経営理念、経営行動基準、経営目標、経営方針の設定）、経営組織の整備と人員配置、組織のひとびとの動機づけ、結果の評価と公表、といった経営活動ないし経営政策活動の一連のプロセスの夫々において社会的責任をとり上げることである。そこではまず第一に、社会はどのような責任の履行を企業に期待しているのか、責任に関する企業経営の実績はどうであるのか、等に関して企業とその環境の動向が把握されねばならない。第二に、状況把握の結果に基づいて企業の目的と方針が設定されねばならぬ。社会的責任指向の経営理念が設定されることが必要であり、責任への対応のための具体的な経営行動基準が設けられねばならない。また、社会的責任への対応が経営目標として具体的に表明されることが必要であり、目標達成のための経営活動方針が設定されねばならない。第三に、社会的責任指向の経営政策が策定され実行されるように経営組織が整備されねばならず、組織への適切な人員配置がなされねばならない。第四に、責任指向の経営政策の策定と実践に向けて組織内のひとびとすべてを動機づけることが考えられねばならない。第五に、社会的責任目標の実践状況を把握し統制することが必要である。また、責任の実践状況についての社会への開示も必要であらう<sup>21)</sup>。

社会的責任指向の企業経営のアウトラインは上のように示すことができるが、問題はこのような責任指向の企業経営の姿をより具体的に描き出すことである。そしてここに、スタイナーその他の論者の所説が参考になるといえよう。要するに責任指向の企業経営を理解するにあたっては、スタイナーそ

の他の論者がとり上げるところの経営行動基準，経営組織，社会監査，等の諸問題が責任指向の企業経営の見地から総合的かつ体系的に論ぜられることを必要とするのである。

注

- 1) G. A. Steiner, op. cit., pp. 185~8.
- 2) Ibid., pp. 189~92.
- 3) Ibid., pp. 191~2.
- 4) Ibid., pp. 192~4.
- 5) Ibid., pp. 194~5.
- 6) Ibid., p. 195.
- 7) K. Davis et al., pp. 124~5.
- 8) Ibid., pp. 125~6.
- 9) Ibid., pp. 126~7.
- 10) Ibid., p. 128.
- 11) Ibid., pp. 127~9.
- 12) Ibid., pp. 129~31.
- 13) Ibid., pp. 131~2.
- 14) F. D. Sturdivant, op. cit., pp. 159~62.
- 15) Ibid., p. 160.
- 16) Melvin Anshen ed., Managing the Socially Responsible Corporation, 1974, p. 55.
- 17) Robert W. Ackerman, The Social Challenge to Business, 1975.
- 18) F. D. Sturdivant, op. cit., 162~4.
- 19) P. F. Drucker, op. cit., p. 325.
- 20) F. D. Sturdivant, p. 164 ff..
- 21) 以上の点については，拙著「現代企業の経営政策」，昭和54年。

#### 第4節 企業業績の評価と社会的アセスメント・システム

経営活動にあたっては，経営活動の結果としての企業業績を測定し評価することが不可欠である。第一に業績の測定と評価はいわゆる統制活動のため

に必要である。企業経営にあたっては、経営活動の実績を把握し実績を計画の目標値と対比することが不可欠となる。第二に業績の測定と評価は、業績を社会の期待や産業・企業の標準値等と比較し、企業の状況を把握し、以って将来におけるより良い経営計画を設定するためにも必要である。第三に、業績の測定と評価は企業業績を企業の利害関係集団に開示していくためにも必要であろう。

このように企業業績の測定と評価は経営活動のプロセスにおける不可欠の要素であるが、このことは社会的責任指向の経営活動の場合にも妥当する。すなわち、社会的責任に関する企業業績は測定されねばならず評価されねばならない。そしてここから、近年、社会的責任関連の企業業績の測定、評価、あるいは報告のための方法として社会監査への社会的関心が増大するに到っているのである。しかるに社会監査はその実践的適用可能性を高めんとする諸論者の努力にもかかわらず、概念的にも、またその具体的手法の展開の面でも未だ十分な展開がなされているとはいえない。かくして社会的責任に関する企業業績の測定と評価のための方法の開発への努力が依然として必要とせられることになる。スターディヴァントの提唱する社会的アセスメント・システム (the Social Assessment System) はそのような努力の一つである。以下、本節ではスターディヴァントの説明を迫いつつ社会的アセスメント・システムについて眺めることにする。

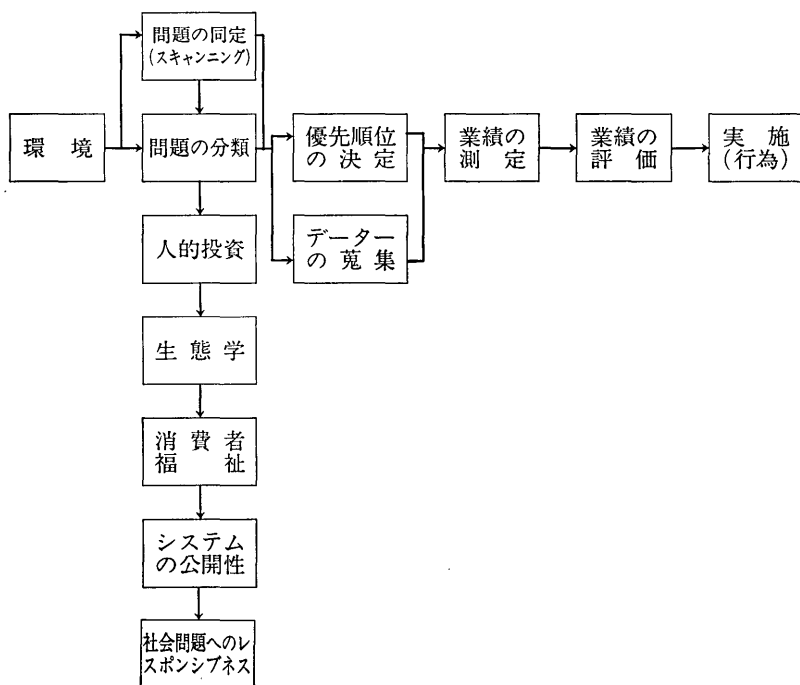
さて、スターディヴァントはかかるシステムに関して以下のように論ずる<sup>1)</sup>。すなわち、会社の社会的業績を見積るためになされてきた建設的な努力には、創造的マネジメント・インフォメーション・システムと呼ぶうるかもしれぬものの利用が含まれている。かかるシステムは、社会の関心事となっている領域での企業業績について経営者に情報を提供することを意図するのであって、それは潜在的な統制機構であり会社の行動についての意思決定を行うための基礎を経営者に提供する。

社会的アセスメント・システム (SAS) は、そのような経営情報システムの一つであって、社会的レスポンシブネスの管理のために多数の大会社で用いられている。それは財務報告システムと異なり、業績を集計して“社会的

利潤”や“社会資産純増額”といった総合的得点を出そうとするものではない。代りに、主要な指標が重要な社会的結果をもつ政策と実践に対して展開され、経営者や外部機関が適切と考える基準に照らして評価される。SASは、会社の記録からもたらされる既存のデータを用いる。それはまた、経営者の利用のためのものであり、社会的業績の対外的報告は経営者の裁量にまかされる。

SASの理論的基礎は単純な刺激反応モデルであって、かかるモデルでは企業は関連の刺激に反応する適応的機構と考えられる。この場合、関連性についていえば、第一にSASは、企業に関係するある種の社会問題は個別企業の経営者の統制外にあるとみるのであって、ここからインフレーション、都心の学校の改善、犯罪の減少というような問題は関連ある刺激に分類され

図Ⅱ 社会的アセスメント・システムのプロセス<sup>2)</sup>



ない。第二に SAS は、会社に関係する何百もの社会問題のうちの比較的少数のものに焦点を当てることが可能であるに過ぎないとみる。図Ⅱは SAS の総合的なプロセスを示している。SAS の各プロセスについて説明するならば、以下のようなものである。

#### (1) 主要な社会問題の同定と分類

このシステムの刺激反応指向を所与とすると、出発点は会社に関連する主要な社会問題のすべてを同定することである。リストはすべてを尽すべきであり、社会環境を詳しく調べる (scan) という公式的もしくは非公式的な努力の産物であるかもしれない。スキャンニングは、「情報の選択的ならびに体系的な収集、総合、および分析<sup>3)</sup>」として定義されるのであって、ここでの強調は現在もしくは将来の社会的傾向と会社へのその意義との見積りに置かれる。企業の内外の多様な情報源泉が存在する。スキャンニングについての最も良く知られた企業努力はジェネラル・エレクトリック社のそれであろう。1960年代後半に GE 社は環境予測へのアプローチの展開を監視するための取締役会公共問題委員会を創設したが、委員会に報告するスタッフ・グループは97の社会的要求のリストを作り、主要な要求への「有権者／圧力集団」の「影響力／効果」の見積りを試みたのであり、将来における要求出現の見込みを見積りえたのである。

問題についての包括的なリストが得られたならば、問題をグループ分けするための論理的な分類方法が確立されねばならない。前述の GE 社の場合は主要な要求領域は、販売／財務、製造活動、従業員関係／労働条件、統治、コミュニケーション、地域社会ならびに政府との関係、国防生産、国際的操業の八範疇に分けられたし、また、セティ<sup>4)</sup>は数量化と測定を最も可能にするところの、八領域の社会活動を示唆する。それらは、芸術と文化活動への援助、高等教育と保健活動への援助、従業員関係活動（ベネフィットの改善、昇進における平等な機会、ジョブ・エンリッチメント・プログラムへの参加、自己啓発プログラム、職務の安全、異議権、自己の選択する政治活動への参加の奨励）、コミュニティ関連活動（ローカル基金の調達キャンペーン、地方自治体の効率の改善への経営者による時間支出、都市開発、都心問

題プログラム)、マイノリティ・グループ、消費者主義(製品安全、製品保障、適切な消費者情報、公正な価格政策、欺瞞的でない広告、苦情処理)、対外的ならびに対内的な政治的活動(戦争・人種差別・等への態度の表明、汚染制御法・消費者保護改善・等に関する公益的立法の支援、等)、会社組織の再構築(マイノリティ・グループや他の公益代表を取締役会に参加させること、大会社の連邦政府による特許、等)である。

SASの展開にあたっては、以下の五つの範疇が企業の直面するすべての重要な問題をとらえることが判明する。これらの範疇とは、人的投資、生態学、消費者福祉、システムの公開性、社会問題へのレスポンスネスである。各範疇について説明するならば、人的投資は、現在・将来・過去(退職)の従業員の肉体的・心理的・経済的福祉の提供、および、公正な処遇・成長の機会・等のための環境の創造に関連する。生態学は、自然環境(水、大気、植物、生物、微生物)と建築的環境(建物、等)とへの会社の活動の否定的影響を最小化し、また天然資源を保全しようとする会社の努力に関連し、消費者福祉は、消費者の安全・厚生・満足をもたらす形で、正直なやり方で良質な製品とサービスを提供することに関連する。システムの公開性は、従業員および外部構成員との正直なコミュニケーション、意思決定への従業員の参加の機会の増大、および、従業員に対する正当な手続と権利の保護との確保を意味し、社会問題へのレスポンスネスは、慈善のような伝統的な要求に、もしくはその正当性や持続性が十分には確立されていない新しい問題に効果的に応答することを意味する。

## (2) 優先順位の決定とデーターの蒐集

これら五つの範疇、二、三の選択された問題、およびこれらの問題の幾つかに関心をもつ利害関係者のリストを組み合わせたものが、表Ⅲである。範疇毎に8~10の問題が同定されることが稀ではないために、優先順位の決定のための基準の確立が必要となる。一つの基準は、良いデーターの存在する問題に問題を限定することであるが、すべての社会問題がデーター指向であるとはいえない。他の基準は、経営者がなにを緊急とみなすかであるが、この場合に経営者はある種の社会問題に焦点を当てるにあたりトレード・オフを行



表Ⅲ 社会的重要性をもつ問題と影響を受ける利害関係者（Stakeholders）とのマトリックス<sup>5)</sup>

利害関係者

[illegible]

わねばならないのであって、例えば平等な雇用機会に関する会社の記録を改善せんと決定するならば、他の問題への注意を延期することになるかもしれない。

### (3) 業績の測定

是正行為をとらんとするならば、会社の業績は測定されねばならない。社会的業績の定量化に関しては三種の尺度が存在する。実際の業績、努力の水準、および代理的尺度がそれである。実際の業績なる尺度は、傷害発生頻度や製品リコール回数の如く、ある領域で可能である。実際の業績が容易には定量化しえない場合、問題処理への努力について測定を行いうるかもしれない。例えば、汚染制御設備への年間支出額は努力水準の尺度である。代理的尺度とは、近似の現象で代替することである。例えば、従業員の満足の指標を欠勤率、回転率、産出率を以てすることである。

### (4) 業績の評価

測定が展開されたならば、データは解釈されねばならない。かかる段階は、基準もしくは規範の存在を含意する。SAS に固有の二つの基準とは、産業の平均値と時間期間にわたる会社の業績である。むろん、環境保護庁や平等雇用機会委員会のような政府機関が外から課す基準もあるかもしれず、非公式的なコミュニティの基準も課せられるかもしれない。測定活動が意味をもつためには、測定結果を評価するための基準もしくは期待が存在せねばならない。

### (5) 実施（行為）

SAS の分析の結果は、企業の諸活動の中にとり込まれねばならない。社会問題へのレスポンスが会社のコントロール・システムにのみならずその戦略計画システムに織り込まれねばならない。この点についてアンシェンも、以下のように述べている。企業のトップは、社会的に責任ある業績へのそのコミットメントが単なる宣言でなく実際の業務でなされることを、管理者全員に証明せねばならない。かれはこのことを、二つの行動を行うことでなしうる。一つは、社会的責任への配慮を長期計画に具体化することであり、他は、社会的責任への配慮を短期の予算とミドル・マネジメントの職務責任へ

と具体化し、それらの遂行を監視することである。このようにして、はじめて管理者はトップのポリシーを真面目に受けとるであろう、と<sup>6)</sup>。

SASのプロセスは以上のようなものであるが、要するに SAS は経営管理用具である。最も関連を有する主要な社会問題が同定され、データが収集され、業績の尺度が社会的業績の定期的測定のために展開される。かくて経営者は業績が受け入れ可能かどうかを決定し、もし可能でないならどの是正手段がとられるべきかが決定されるのである。

スターディヴァントの社会的アセスメント・システムは、以上のような内容をもつ。かかるシステムは、企業にとってとりわけ意義をもつと思われる社会的責任の幾つかに焦点を当て、そのような責任についての企業業績を測定し、測定値を産業や企業の標準値と比較し、かくて企業の業績を明らかにせんとするものである。その目的は、第一に社会的責任指向の経営活動における統制プロセスに寄与することであり（計画における目標値が設定され難しい場合）、第二にいわば経営分析的に社会的責任に関する企業業績を把握することによって将来の経営計画の設定に寄与することであるといえる。

統制プロセスの用具として、また計画プロセスの用具として経営活動に貢献しようという社会的アセスメント・システムの意図は、従来展開されてきた社会監査の多くが狙いとするところでもあった。しかるに社会監査は一般に、その狙いを必ずしも十分には達成していない。この意味で、社会的アセスメント・システムは、それが社会的責任指向の企業経営の用具として十分に役立ちうるためにはアセスメントのために同定されるところの社会問題の範囲、かかる社会問題の分類の仕方、等に関して検討の余地を残すものの、少なからぬ意義をもつといえよう。

#### 注

1) F. D. Sturdivant, op. cit., pp. 166~74.

2) Ibid., p. 168.

3) Lee E. Preston and James E. Post, Private Management and Public Policy : The Principle of Public Responsibility, 1975, p. 107.

4) Dow Votaw and S. Prakash Sethi, The Corporate Dilemma : Tra-

ditional Values versus Contemporary Problems, 1973, pp. 229~30.

5) F. D. Sturdivant, op. cit., p. 172.

6) M. Anshen, op. cit., pp. 39~40.